



GUÍA PARA LÍDERES Y EQUIPOS · BIENESTAR CORPORATIVO

Cómo tener conversaciones *difíciles* sin dañar el equipo

Un protocolo práctico paso a paso para líderes que necesitan dar feedback difícil, gestionar conflictos o comunicar cambios sin generar más estrés en sus equipos.

Gabriela Murillo

Coach Ontológica · Psicoterapia Holística · Mindfulness · Ex RRHH · Salud Ocupacional
www.coachgabrielamurillo.com



Por qué esta guía

Las conversaciones difíciles en el trabajo son inevitables. Dar feedback negativo, gestionar un conflicto entre personas del equipo, comunicar una reestructuración, hablar sobre rendimiento bajo o poner límites a un colaborador — todas estas situaciones generan estrés, y muchos líderes las evitan precisamente por eso.

El problema es que evitar estas conversaciones las hace crecer. Lo que podría resolverse en 20 minutos con el protocolo correcto se convierte en meses de tensión, mal clima y pérdida de rendimiento.

Lo que esta guía NO es

No es un manual de manipulación ni de "comunicación perfecta". Es un protocolo honesto para tener conversaciones reales — con incomodidad incluida — sin que el vínculo ni el clima del equipo se dañen en el proceso.

Lo que sí encontrarás:

- ✓ Un protocolo de 5 pasos aplicable inmediatamente
- ✓ Frases reales para cada momento de la conversación
- ✓ Lo que NO decir — y por qué lo arruina
- ✓ Cómo prepararte emocionalmente antes de la conversación
- ✓ Cómo cerrar sin dejar cabos sueltos

Parte 1

Antes de la conversación

La mayoría de los errores en conversaciones difíciles ocurren antes de que empiece la conversación. La preparación emocional y mental del líder define el 70% del resultado.

Tres preguntas que debes hacerte antes de hablar:

1

¿Cuál es el objetivo real de esta conversación?

No es desahogarte. No es tener razón. El objetivo es resolver algo concreto. Escríbelo en una frase antes de empezar: ¿qué quieres que cambie o quede claro después de esta conversación?

2

¿Estás en estado emocional para tenerla?

Si estás enojado, frustrado o muy estresado, la conversación puede salir mal aunque tengas razón. Espera a estar en un estado más neutral — no "perfecto", sino capaz de escuchar y pensar con claridad.

3

¿Tienes hechos concretos o solo impresiones?

Las conversaciones difíciles necesitan ejemplos específicos, no generalizaciones. "Siempre llegas tarde" genera defensiva. "El martes y el jueves llegaste 20 minutos después de lo acordado" abre conversación.

Técnica: El minuto antes

Justo antes de entrar a la conversación, haz esto: cierra los ojos 60 segundos, respira profundo tres veces y repite mentalmente: 'El objetivo es ayudar, no ganar.' Eso regula tu sistema nervioso y cambia la energía con la que entras.

Parte 2

El protocolo de 5 pasos

Este protocolo funciona para la mayoría de conversaciones difíciles en el entorno laboral. Adáptalo a tu estilo — lo importante es seguir el orden.

1**Abre con intención clara**

Empieza diciendo para qué es esta conversación — no lo que hicieron mal. Esto baja la defensiva inmediatamente. Ejemplo: "Quiero hablar contigo porque quiero que sigamos trabajando bien juntos y hay algo que está afectando el trabajo del equipo que necesitamos resolver."

2**Describe los hechos — solo los hechos**

Sin adjetivos, sin interpretaciones, sin generalizaciones. Solo lo que viste o escuchaste. Ejemplo: "En las últimas tres reuniones de equipo observé que cuando [nombre] habla, tú interrumpes antes de que termine." Lo que NO decir: "Siempre eres irrespetuoso con tus compañeros."

3**Pregunta antes de concluir**

Antes de decir lo que crees que pasa, pregunta. Esto cambia completamente la dinámica. Ejemplo: "¿Qué está pasando desde tu perspectiva? ¿Hay algo que yo no esté viendo?" Escucha de verdad. A veces la situación tiene un contexto que no conoces.

4**Di el impacto — con responsabilidad**

Habla del efecto que tiene la situación, no del carácter de la persona. Ejemplo: "Cuando esto ocurre, el resto del equipo se desconecta y las reuniones pierden efectividad. Eso me preocupa porque afecta a todos." Usa "yo" y "el equipo" — evita el "tú" acusatorio.

5**Cierra con acuerdo concreto**

No termines sin un compromiso específico y verificable de ambas partes. Ejemplo: "¿Qué podemos hacer diferente a partir de ahora? Yo me comprometo a [X]. ¿Puedes comprometerte tú a [Y]?" Ponlo por escrito si es necesario — no por desconfianza, sino para que ambos tengan claridad.

Parte 3

Frases que ayudan vs. frases que dañan

SÍ DI ESTO

- "Quiero entender tu perspectiva"
- "Esto me preocupa porque afecta al equipo"
- "¿Qué necesitas de mi parte?"
- "Me equivoqué en cómo lo comuniqué"
- "¿Podemos acordar algo concreto?"

NO DIGAS ESTO	
FRASE	POR QUÉ LO ARRUINA
"Siempre haces esto"	Generaliza y genera defensiva inmediata
"Todo el mundo se queja de ti"	Ataca la identidad, no el comportamiento
"No es para tanto"	Invalida la experiencia del otro
"Pero tú también..."	Desvía el tema y escala el conflicto
"Ya lo hablamos mil veces"	Cierra el diálogo antes de que empiece

Situaciones especiales

Dar feedback de rendimiento bajo	Enfócate en comportamientos observables, no en actitudes. Define expectativas claras y concretas. Establece un plan de mejora con plazos. Documenta la conversación.
Gestionar conflicto entre dos personas del equipo	Habla primero con cada uno por separado. Escucha sin tomar partido. Luego facilita una conversación conjunta solo si ambos están en estado emocional adecuado.
Comunicar cambios que el equipo no pidió	Explica el porqué antes del qué. Valida la incomodidad — es legítima. Da espacio para preguntas. No prometas lo que no depende de ti.
Poner límites a un colaborador	Sé directo sin ser agresivo. Usa hechos concretos. Di claramente qué va a cambiar y cuál será la consecuencia si no cambia. No lo suavices tanto que el mensaje se pierda.



Parte 4

Después de la conversación

La conversación no termina cuando termina. Lo que haces en las 48 horas siguientes determina si el acuerdo se sostiene o se disuelve.

- **Registra lo acordado**

Escribe un resumen breve y compártelo con la persona. Esto no es desconfianza — es claridad. Un mensaje de WhatsApp o email es suficiente.

- **Observa sin vigilar**

Está atento a si el comportamiento cambia, pero no lo hagas de forma invasiva. La persona necesita espacio para adaptarse.

- **Reconoce el avance**

Si notas mejora — por pequeña que sea — nómbralo. "Noté que esto cambió y lo valoro" tiene un impacto enorme en el equipo.

- **Vuelve si es necesario**

Si el acuerdo no se cumple, vuelve a la conversación. No como amenaza, sino como seguimiento. Usa el mismo protocolo.

Recuerda siempre esto:

Una conversación difícil bien llevada fortalece el vínculo más que evitarla. No es el conflicto lo que daña al equipo — es el silencio alrededor del conflicto.

Solicita una conversación gratuita de 30 minutos sin compromiso.